

# ההכנות למלחמה

## תא"ל אמציה חן (פצוי)

העדרבות

(הרהורים וערעורים)

6

אדר התשמ"ה, מארס 1985

הכותב מייחס את הכשלים החוזרים ונשנים של צה"ל מאז מלחמת ששת הימים לבעיות מבניות של מערכת האימונים ולהשפעת העיסוק בביטחון שוטף על מערכת זו

העיקרון של "איכות מול כמות", החיוני לקיומנו. למרות הניסיון הרב שנצבר במלחמות וערכו לצורכי הכשירות המבצעית אין בנמצא הגדרה מחייבת וברורה למהותו של לקח מלחמה. בהעדרה מתבצע תהליך ההפקה שלא על פי שיטה ונוהל מסודרים. ליקויים אלו הינם היסוד לתופעת הישנותם התמידית של ליקויי מלחמה.

הפקת לקחים מקצועית וסדורה נדרשת בכל מערכת ארגונית, ובוודאי במערכת צבאית – משום המורכבות, הערפול והמעורבות האישית המתקיימת באתרי ההפקה. האתגר לאחר מלחמה הוא במיצוי מרב הניסיון שנצבר. משמע, איתור כלל נקודות התורפה, וביצוע פעולות מתאימות לסילוקן ולמניעת הישנותן במלחמה הבאה. וכן – לחזק ולשפר את הקיים על בסיס מבחנו במלחמה שהסתיימה – נוכח האתגר בשדה הקרב העתידי. השכל הישר מכתוב שקודם לקביעתם כלקחים ליישום, עלינו לבחון את מידת עמידותם במלחמה הבאה (אמל"ח שייכנס והערכת תו"ל אויב על פי לקחיו) – שמא הכנותינו יהיו בתואם וכמענה למלחמה שהסתיימה! קיומו של תהליך הפקת לקחים מבטיח ומנציח את ההבדל בין הימור סתמי ללקיחת סיכון מחושב, שהוא מקובל וקבוע בעשייה הצבאית. גם אם נעמוד בפני מציאות, המנציחה פער בין הרצוי (איתור לקח החיוני להטמעה) למצוי של "אין יכולת הפקה", תהיה נקודת התורפה בגדר נכס אפילו מהיותה שלילית, בתנאי שמשקלה כנתון בקבלת ההחלטות. קיום מערכות-משנה רבות ושונות זו מזו, המשתלבות במערכת הכוח, הזמן, ההתניה התקציבית להפקה, מביא לכך שכל לקח טכני חילי נוגע וקשור בצורה מסוימת למערכות המשנה האחרות.

אופן פעולת כוחותינו במלחמה מושפע יותר מכול מהכנת הכוח ומתפקודו באימונים ומדרך מיצוי הניסיון שנצבר במלחמות. בבחינה עניינית של המלחמות בולטת התופעה של הישנות הליקויים – ודווקא בתחומים העיקריים והמהותיים – בכל המלחמות: מלחמת ששת הימים, מלחמת יום הכיפורים ומבצע שלום הגליל. – חולשת מערכת הפיקוד והשליטה. – תפעול האוגדה ה"קבועה" כ"משימתית". – שילוב מוגבל בינורועי ובינחילי.

באלו העדות, כי תהליך הפקת הלקחים אצלנו שגוי, בלשון המעטה, והכרחי לשנותו, כלומר לראות בתופעה זו עצמה לקח עקרוני, החיוני להפקה – ובהקדם. המאמר יטען, כי נקודות התורפה נמצאות בהכנות למלחמה. מטרתו למקד את תשומת הלב להעדר שיטה אפקטיבית למצות את הניסיון במלחמות ולחולשת תפיסת האימונים. המאמר יציע תהליך אחר ושיטה, שיאפשרו הכנות תואמות לצרכינו.

### לקחי מלחמה

"לקח – מוסר השכל – מסקנה הנלמדת מתוך ניסיון" (אבן שושן). לקח מלחמה משמעו – מסקנה ליישום, לשינוי, או לחיזוקה של נורמה קיימת (טכנית-ארגונית-תורתית), על סמך מבחנה בקרבות/במלחמה (ובמבחן תואם אחר) ומיקודה – בתו"ל, במבנה, בארגון, במו"פ, בהצטיידות, בהכשרת הבסיס לפרט, ובהקניית המיומנות והכשירות המבצעית ליחידות באמצעות אימונים. תהליך הפקת הלקחים מתקיים אצלנו מפרוץ מעשי האיבה בדצמבר 1947 (ראה "יומן מלחמה", בן-גוריון, כרך א'), "לנצל הניסיון לחיזוק כוח העמידה", במימוש



מפקד באל"ש,  
מח"ט שריון,  
מפקד ט"רת "שקד"

שייחשפו במלוא חומרתן, כנראה, רק במלחמה הבאה. במפגשים האלה ניתן, לכל היותר, לאתר סטיות תקן, אך לא ניתן לאמתן ולבדוק את האינטראקציה ביניהן לבין מערכות פעולה אחרות. ודאי שהתחקיר יהיה טוב יותר אם ייעשה בשטח, בהשתתפות המבצעים.

אבן הנגף השנייה – העיקרית והקובעת – ההחלטה מושתתת על הסטייה/אירוע בלבד; ולפיכך מבטיחה רק מענה חלקי, שערכו המעשי שואף לאפס. רק כאשר מאתרים את הסיבה לסטייה, ניתן למקד עליה את הפעולות לסיכול הסטייה בעתיד.

אבן נגף שלישית הינה התעלמותנו מהניסיון המבצעי



של הגויים. דווקא הם, המנוסים יותר, יונקים כל טיפת מידע אפשרית ממערכות ישראל כדי להפיק לקחים לצבאותיהם. לנו כדאי לאמץ גישה מקצועית זו. המסקנה היא, שצריכים מסגרת וצוותים מקצועיים וקבועים, שיפעלו בתהליך סדור, מדורג ושלם, להפקת הלקחים. זאת כדי להפסיק את רצף הליקויים, החוזרים ממלחמה שנגמרה ומופיעים ביתר-שאת בבה אחריה.

## מדיניות אימונים נכונה –

### צעד כלכלי ממדרגה ראשונה

האוגדה היא הדרג הראשון – והיחיד – המאורגן והמסוגל להפעיל שלמות טקטית אורגנית על כל מרכיביה. היא הדרג הראשון שבו קיימים מערכי סיוע ומנהלה, המאפשרים לדרג הלוחם כושר פעולה ואורך נשימה אלמנטריים (לצורכי פעולה טקטית עצמאית/אוטונומית). גורמי הסיוע הקרבי והמנהלתי האוגדתיים תפורים

למשל, התחזוקה המרחבית, אמצעי הובלה, ושיטת השליטה בצירים הנם "לוגיסטיים במוצאם", אך נגיעתם למבצעים וליחידות הכוח השונות רבה וככזו מושפעת ומכוונת על ידם. כלומר, זכות קיומם של לקחי התחזוקה (ברובם) במערכות-המשנה ובמערכת הכוח המבצעית בשלמותה, משמע עשיית ההפקה מותחלתה ועד סופה בחתך של מערכת-משנה ורק בה, מטעה, בזבזנית ובלתי רצויה.

## לקחים סלקטיביים – מפגע

מערכות מורכבות ומסובכות אינן סובלות מענה חלקי לבעיותיהן. בגישה הסלקטיבית, הרווחת כיום, טמונת כל הסכנות והרעות, הפוגעות במערכת. סלקטיביות זו משמעה התייחסות לחלק ממערכות המשנה בלבד, או מענה חלקי (טכני ולא טקטי). הסלקטיביות הגיעה לשיאה בתחושה, כי אין מה ללמוד מש"י.

תורת קרב אמינה אינה עמידה אם איננו יודעים לממשה. משמע, לקח הנקבע ליישום לאחר מלחמה, שאין בהמשכו תוכנית מעשית להקניית יכולת, רצוי להימנע מיישומו נוכח ההשקעה הרבה באמצעים ובציפיות. מוקדי הליקויים ניתנים לאיתור רק אם נבחן את מלוא הגורמים בסוגיה – אלה שנחשפו בקרב, כמו אלה הפחות גלויים – ונאתר את סיבותיהם. בקביעת הסיבות ניתן להצביע מה ראוי, אפשרי ורצוי לקבוע כלקח, וכיצד ליישמו בהפקה.

## רציפות ההפקה

אי אפשר להפיק לקחי מלחמה בלי רציפות בהפקתם. אצלנו הדבר חיוני עוד יותר לנוכח אילוצי הזמן ונגיעתם להכנותינו למלחמה ולנוכח יכולתנו המוגבלת להשקיע משאבים כלכליים (יכולת המשנה בהתאם ליציבות המשק). לכן ההפקה אינה מסתיימת בכנסי הלקחים ובהחלטות. באלה רק קצה העשייה, הנמשכת במעקב, בהתאמת הלקח למעשה – עד למבחנו בקרב. רק המלחמה מציינת את סיום הפקת הלקח – אם הוא עבר את מבחן האש בהצלחה; וקריסתו מסמנת את תחילת הפקתו מחדש.

כל שנאמר עד כה עומד בסתירה לשיטה המקובלת להפקת לקחי מלחמה אצלנו, שאבן הנגף הראשונה בה היא כנסי המפקדים. בכנסים משמיעים מיטב מפקדי השדה חוות דעת סובייקטיבית מאוד, המתבססת על חוויית קרב אישית. מה גם שהדוברים מתמקדים, כראות עיניהם, במה שנראה בעיניהם ולא בכל תחומי שליטתם. בכך תורמים הדוברים להעלמת נקודות תורפה אחרות,



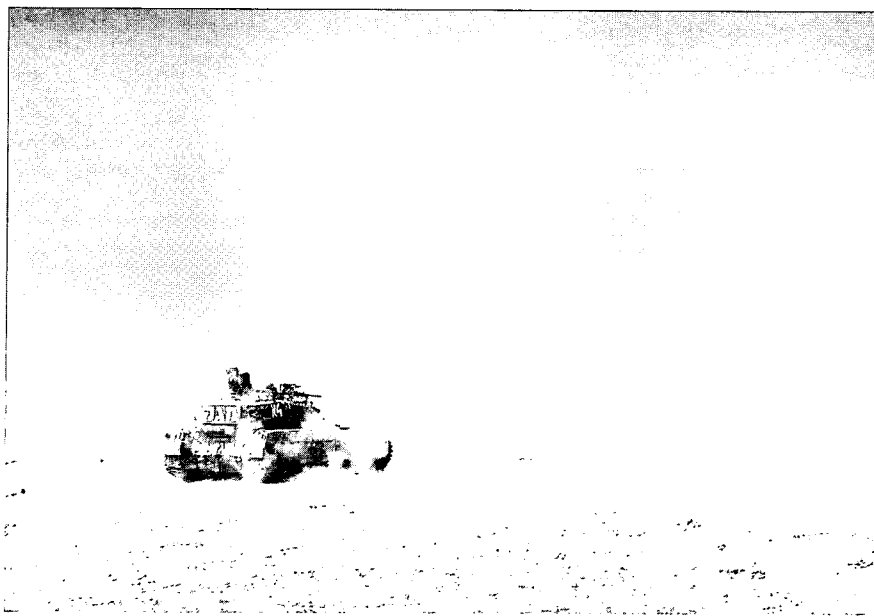
ההגדרות

יובל למדינת ישראל

31

לפי ממדי האוגדה ותפקודה – ורק לייעוד הזה. בהיותה הדרג הראשון המסוגל לקלוט ולהחזיק לאורך זמן אלמנטים חיליים בסדר גודל חטיבתי, האוגדה היא גם "דרג הבסיס/המוצא" לארגון צוותי קרב רב-חיליים, ובהכרח גם ל"קרב המשולב", ועליה בנויים ארגון השילוב ונהליו.

האוגדה היא הדרג, אשר מידת קרבתו להתנגשות הטקטית הפיזית מאפשרת תכנון וניהול ישירים יעילים וריאליים של סיוע האוויר הצמוד. לכן היא גם "דרג



הבסיס" לשת"פ אוויר-קרקע (התקפי).

היכולת ללחום בלילה – כלומר, ללחום ברציפות יומם ולילה כמאמץ מבצעי – היא יכולת אוגדתית. יכולת זו היא פונקציה של אורך הנשימה המבצעי, הוזה ליכולת לפעול טקטית, עצמאית, לאורך זמן. הגדוד, ואף החטיבה, בהיקפם, בהרכבם ובעיקר במגעם עם הלחימה הפיזית, יכולים להתמקד בלעדית במשימה הטקטית, וטווח תכנונם הוא צעד טקטי אחד: חטיבה יכולה ליצור הצלחה, אך בדרך כלל לא תוכל להמשיך – בעצמה ועל בסיס תכנונה שלה – לנצלה. לאוגדה טווח תכנון ולחימה ארוך בהרבה, מהיותה מורכבת משלושה גופי-משנה לוחמים ועוד גופי סיוע קרבי ומנהלה. לכן יכולת כוחות השדה לנהל מבצעים בלילה כהמשך למבצעי היום וברצף אחד עימם עומדת על האוגדה.

לעומת הגורמים הנוכחים, אי הימצאות אמל"ח ייעודי ללוחמת לילה משנית: יכולת זו היא, כאמור, קודם כול ארגונית ותכנונית (בהנחה שהתו"ל קיים ונכון).

אימונים יעילים ומציאותיים של הגדוד ושל החטיבה אפשריים רק בהכוונת האוגדה ובתיאומה עם מרכיבים אחרים ובשיתוף קבוע של משאבים אוגדתיים. האימונים היחידתיים, ה"מבצעיים" "טקטיים", של מערכי הסיוע הקרבי והמנהלה – אם אינם מוכתבים ישירות על-ידי מפקדת האוגדה ומתייחסים ישירות לחטיבות המסתייעות – הם אימונים בלתי מציאותיים, המתנהלים למעשה "על ריק".

אימונים יעילים או לפחות משמעותיים לכל הדרגים אפשריים רק בהיותם מבוצעים במסגרת אוגדתית ונתונים להשפעה, למעורבות ולניהול אוגדתיים הדוקים וקבועים:

א) כלכלית, אין כל טעם ליצור ולקיים מסגרת אוגדתית – ומה גם, "קבועה" שהיא גדולה (גדולה, זאת אומרת יקרה בהרבה מן ה"משימתית") – ויתרה מכך, אין טעם לארגן את כוחות השדה על בסיס האוגדה כ"עוצבת היסוד" – בלא להבטיח כי המסגרת תוכל להצדיק את ההשקעות בה (שהן קבועות ונמשכות, לא חד-פעמיות) לפחות במידת המזער ההכרחית.

ב) אין גם כל טעם כלכלי בהשקעות באימוני לילה, כאשר הניסיון והלקחים מורים באופן ברור ביותר, כי התנאי המוקדם למבצעי לילה הוא כושר פעולה של המסגרת האוגדתית, וכושר זה איננו מובטח מראש. כך גם בנושאי אימון אחרים.

ג) כיום תפיסת האימונים וכן ההשקעה באימונים – וכמובן הערכת תפוקת האימונים (ה"יעילות") מול מחירה (ה"עלות") – אינן מושתתות על גישה בסיסית או על "מדיניות" כוללת ומוגדרת כלשהי.

ד) כתוצאה מכך אי אפשר להעריך, כלכלית, את מאמץ האימונים לעומת מאמצים אחרים (כמו רכש, הקמת מסגרות חדשות, מו"פ, איש וכו'), וגם לא ניתן לקבוע עדיפויות מנומקות לביצוע ההשקעות באימונים, לפי הנסיבות.

ה) ההחלטות כיום בתחום האימונים נקבעות, בעיקרון, על פי היענות לצורך (המובן מאליו) לאמן את הסד"כ מול הדרישה הקבועה "לחסוך ככל הניתן" במשאבים הכלכליים לכל סוגיהם.

ו) עקב כך ובהשלמה טבעית ל"מנטליות כלכלית" זו אין כל ניסיון – ואפילו לא עולה על הדעת לנסות – להעריך ולמדוד את ההשקעה באימונים מול התוצאות. ה"מדיניות" הנוכחית, שיש בה הרבה יותר אינרציה והיענות ללחצים מקריים רגועים מאשר מאמץ לחשיבה כלכלית, ממשיכה להתגלגל ולהתיישש, כאילו המלחמות לא היו.

אם נבחן את מבצע "שלום הגליל" מנקודת ראות

זו – ובקבלנו את התוצאות ואת המהלכים, לעניינינו המוגבל הזה כנתונים – נוכל לסווג כמבוזבות לחלוטין או במידה מסוימת (לפי העניין) את ההשקעות האלה:

\* כמעט כל ההשקעות באימוני הלילה היחידתיים, וממילא גם מרב ההשקעות באימוני הלילה הטכניים. להזכיר, כשליש מכלל האימונים היחידתיים (שבהם מרבית ההוצאות על תפעול רק"ם ותחמושת), נערכים בלילה.

\* רוב ההשקעות בתרגילים ובאימונים האוגדתיים.

\* עיקר ההשקעות במפקדות היעיקריות, הי"קדמיות באוגדות – כולל תרגילי המפקדות והחלק המתאים ממערך הקשר האוגדתי (בתוספת גורמי הקשר שמולו בדרגים הממונים).

\* רוב ההשקעה במערך שת"פ קרקע-אוויר – לפחות בדרג האוגדה – ובתרגילי השת"פ.

\* רוב ההשקעות ביחמ"ן (יחידת המודיעין) האוגדתית.

במילים אחרות, בקבלנו כנתונים את התוצאות ואת אורח ניהול הקרבות והמערכות, כפי שהם:

- 1) צה"ל יכול היה לבצע את מלחמת "שלום הגליל" – כפי שבוצעה – ללא ההשקעות הנ"ל ובסד"כ כולל (יבשה וגם הקצאת גיחות וכו') מצומצם בהרבה; או
- 2) בהפעילו את הסד"כ הכולל שהפעיל, בהרכב ובארגון הנתונים – היה על צה"ל להשיג "תפוקה" או "רמת יעילות" גבוהות בהרבה משהשיג. זאת אומרת: להשיג, באותו זמן נתון, הישגים הרבה יותר גדולים ובמחיר מצומצם בהרבה; או להשיג את ההישגים שהשיג בזמן קצר בהרבה ובמחיר מצומצם בהרבה. רוב לקחי "שלום הגליל" (בתחום כוחות השדה ולחימתם) – ובמיוחד החיוניים שבהם – אינם חדשים, אלא חוזרים על עצמם, כמעט ללא שינוי, מאז מלחמת יום הכיפורים ואפילו קודם לכן. הדברים הללו חלים גם על ההיבט הכלכלי.

המקור הראשי לכשלי הכוחות והלחימה ב"שלום הגליל" הוא בדרך הכנת כוחות השדה למלחמה; משמע, בעיקר, אימוניהם. מכאן: כשלי תפיסת האימונים הנוכחית, המסורתית, הופכים ל"בזבוז" לא רק את ההשקעות הישירות בכל האימונים היחידתיים מדרג הגדוד ומעלה ועל כל סוגיהם והיבטיהם, אלא, כתוצאה הכרחית מליקוייהם ומחסרונותיהם, גם השקעות רבות וכבדות אחרות, בתחומי בניין הכוח וארגונו בכלל: מפקדות ופיקוד ושליטה, ציוות לקרב וקרב משולב, מערכי שת"פ וכו'.

מנקודת הראות הכלכלית לכשעצמה, כל עוצמה

"מבצעית" נתונה היא תוצאה של מכפלת המרכיבים ההכרחיים הראשיים:

**האמצעים** – סוגים, תכונות טכנו-טקטיות, כמות וכו' (כולל כ"א, כ"אמצעי").

**הארגון הנתון** – ארגון מערך האמצעים הנתון והדרגים, אשר כל אחד מהם מחולק ליחידות האופייניות ובעלות ייעודים מבצעיים – טכנו-טקטיים אופייניים.

**תורות ההפעלה** – של האמצעים באמצעות הארגון הנתון לקראת משימותיהם הייעודיות, כפי שהוגדרו בארגון הנתון.



**ההכשרה** – של כל פונקציונר במערכת הנתונה, לתפקודיו המקצועיים הייעודיים, כפי שהוגדרו בארגון הנתון.

**האימון** – מאמץ הכנת המסגרות היחידתיות, בכל הדרגים, ללחימה, לשם השגת משימותיהן הייעודיות, במציאות שדה הקרב הצפוי, תוך מיצוי מיטבי של הפוטנציאל המבצעי (הכשירות, הביצועים), הטמון במכלול האמצעים הנתון, כשהוא מאורגן בארגון הנתון. לצורכי האימונים, גם (אולי, בעיקר) כפעילות כלכלית. השואפת ל"רווחיות", ארבעת הגורמים הראשונים הם בגדר נתונים כמותיים, וחשוב יותר, הם גם נכונים (זאת אומרת, "יעילים", לפחות בעיקרם).

מדובר בשלמות תפקודית, היוצאת מ"מכפלה" ולא מ"סכום" – כי כאשר ערך אחד הגורמים שווה "אפס", השלמות (תוצאת המכפלה) מתאפסת לחלוטין.

כאשר גורם האימון שואף לאפס בדרג האימון

חוסרים בארגון, בהכשרת כוח האדם ו/ או באימונו של הסד"כ בהיקפו הקיים. נחוץ לבדוק, בכל מקרה, שהעוצמה הטקטית שיושמה בפועל לא הייתה מספקת, האם הסיבה היא העדר סד"כ מספיק, או שמא היו כשלים בהפעלת הסד"כ שהיה.

האמור לעיל לובש כניסיונותינו חיוניות ודחיפות מיוחדות, משום ההחלטה המוצהרת של הממשלה להפסיק, או לצמצם דרסטית, את ההתעצמות המספרית ולבסס את התעצמות הכוח הצבאי על שיפורים איכותיים בכל התחומים.

פירוש הדבר במישור האמל"ח – החומרי המובהק – התרכזות בשיפור הביצועים של מערכות הנשק הבודדות, פיתוח ויישום "מכפילי כוח" ומאמץ להגדיל את תוצאות צירוף כמה אמצעים שונים למסגרת תפקודית אחת. במישור היחידתי – התרכזות בהגדלת הפוטנציאל ובשיפור הביצועים של המערך הנתון באמצעות שיפור רמה של הארגון, התו"ל, ההכשרה והאימונים.



העוצבת/האוגדתי – מערך כוחות השדה כמעט מתאפס מבחינת ערכו (ויכולתו או כשירותו) למבצעים, בדרג האוגדה וככל שהמבצעים נוגעים לפעולת המסגרות האוגדתיות כשלמויות ארגוניות-מבצעיות, או מושפעים ממנה.

כאמור, אין לומר כי במקרה זה נפגמת הכשירות האוגדתית בלבד – משום שבארגון הנתון השתלבות השפעות ונכסים אוגדתיים הם בגדר תנאי מוקדם ארגוני-טכני לעצם יכולתם ואפשרותם של החטיבה ושל הגדוד להגיע לביצועים אופטימליים ברמתם. ההשפעה השלילית בדרגים אלה לא תהיה אומנם קיצונית כמו בדרג האוגדה ולצורכי הקרב האוגדתי, אבל תהיה ניכרת, ובניסיונות נתונות, אף ברור מראש, שתהיה מכרעת. מאלה מתבקשת המשמעות, שאם ב"מכפלה" מדובר, העלאת ערכו של גורם בודד עשויה לגרום תוספת משמעותית ביותר לתוצאה – העוצמה הטקטית המופקת – גם כאשר שאר הגורמים נשארים בערכם הקודם.

אמת זו מותנית במציאות בכמה אילוצים אקסיומטיים: כל גורם חייב להימצא מעל "הקו האדום", דהיינו: ב"גודל" מזערי, ההכרחי על פי הקריטריונים המחייבים.

הגורמים השונים נדרשים ונמדדים גם יחסית לגורמים חיצוניים (לדוגמא: להימצאות הטופוגרפיה ולהכרח להילחם על גביה, בהתאם לה ותוך ניצולה נודעת השפעה מכרעת על הארגון ועל התו"ל, מחוץ להשפעות המובנות מאליהן על תכונות האמצעים).

מכאן שיש לבחון, כשגרה מתמדת, האם כל התעצמות נוספת מחייבת תוספת כמותית (שיפור מערכות נשק ואמצעים, או הגדלת הסד"כ), או שמא תושג התוצאה המבוקשת בחשיפת ליקויים ועיוותים ובמילוי

## המסקנה – הכדאיות הכלכלית

### מכת'בה התמקדות בשיפור

### האימונים קודם להגדלת הסד"כ

בקבלנו, שארגון כוחות השדה, התו"ל ורמת ההכשרה הם סבירים ומעלה, ואילו תפיסת האימונים, וממילא גם האימונים בפועל, אינם מניחים את הדעת – אי אפשר להימנע מהמסקנה, כי הדרך היעילה ביותר, ובוודאי במונחי השקעה-תוצאה (או, "יעילות-יעילות"), להגדלת יכולתם של כוחות השדה היא לתקן את כשלי אימוניהם. מסקנה משלימה: מנקודת הראות הכלכלית, אין טעם להגדיל את הסד"כ במישור כמותי כלשהו, כאשר הקיים איננו ממוצה, אלא בשיעור חלקי בלבד. משתלם ונכון כלכלית להקצות השקעות מצומצמות – ביחס להעלאת יעילות ניצול סד"כ הקיים – מאשר להקצות השקעות גדולות בהרבה, כדי להשיג אותה תוספת עוצמה נתונה בדרך של הגדלת הסד"כ.

מסקנה נוספת – נניח (לצורך הניתוח ולנוחות ההדגמה), שסד"כ היבשה מונה עשר אוגדות; עקב כשלי האימונים מגיעה כשירותן האמיתית (רמת מיצוי



הפוטנציאל) ל-60%. במצב זה תוספת אוגדה משמעה עלייה ל-66%, וזאת בעלות ההקמה, הציוד, האיוש, האחזקה והאימונים של אוגדה שלמה. יש סבירות גבוהה, שהתוספת האמיתית תהיה נמוכה יותר, משום שתפיסת האימונים ותוכנית האימונים הקיימות, עקב כשליהן, יתקשו "להתמתח" ולהבטיח את קיום האימונים ברמתם הקיימת למרות גידול הסד"כ.

ואילו שיפור רמת הניצול – המיצוי – של הפוטנציאל הקיים בסדר גודל של 30% יפיק עצמה בשיעור 80% מן הפוטנציאל במחיר ההשקעות באימונים בלבד – נמוך בהרבה ממחירה של אוגדה חדשה. (היחס בהשקעות בין מחיר בניין הכוח לבין אימונים הנו 1:300). זאת אומרת שבנסיבות השורות היום, השקעה בשיפור האימונים משתלמת מבחינה כלכלית ולצורכי התעצמות כוחות השדה – הרבה יותר מאשר השקעה בהגדלת הסד"כ.

כלומר, דווקא מנקודת הראות הכלכלית אין הדעת סובלת עשיית הבחנה לצורכי הישוב ההשקעות והערכות עלות-יעילות בין ההשקעה באמצעים לבין ההשקעה באימונים. הרי כדאיות ההשקעה באמצעים נקבעת, כמידה מכרעת, על-ידי ההשקעה באימונים כתפוקת ההשקעה האחרונה והתמידית.

## תוכנית העבודה השנתית – מקור לחולשת המיומנות המבצעית

כעולה מאירועי שלי"ג – יעילות תפקוד כוחות השדה במישור החילי-הטכני עולה בהרבה על יעילותם במישור היחידתי-הטקטי – אבל במציאות הקרב היחס ביניהם הפוך, והמישור השני הוא הדומיננטי: אוגדה מנוהלת היטב עם תותחנות טנקים בינונית תהיה יעילה הרבה יותר מאוגדה מפוררת למעשה עם תותחנות מעולה.

המצב הקיים הוא פועל יוצא של תפיסת האימונים הנוכחית ושל שיקולי השקעת הזמן והמשאבים באימונים: האוגדה – שלמות אורגנית, שאיננה מתאמנת כזו, אלא כל "שבר" מתאמן לעצמו ובעצמו.

למרות היותו עדיין דרג פיקודי טקטי מובהק (כזה האמור לנהל את הקרב גם מתוך תצפית עין ישירה), רואה מפקד האוגדה את אוגדתו בשלמותה ויכול לחוש לראשונה באופן אמיתי את ממדי כוחו ופעולתו רק בהישלחו לשדה הקרב, לקראת תחילת המלחמה, ותכופות, רק לאחר שכבר נקלע ללחימה ממש.

זו גם ההזדמנות הראשונה לכל אחד ממרכיבי האוגדה לחוש את השלמות האוגדתית ואת היותו

ופעולתו כחלק משלמות זו.

זה אבסורד, משום שהניתוק והפירוד בתקופות שבין המלחמות – באימונים – הם תוצאה של "סידור עבודה ארגוני" בלבד: כל אלמנט באוגדה אומנם מתאמן במלוא הסד"כ (מדי זמן קצוב) – אבל מתאמן לעצמו, ולא עם שאר המרכיבים, שבלעדיהם הוא "שבר" ורק עימם הוא "שלמות".

התוצאה מכך היא:

- (1) הגדודים והחטיבות מתאמנים לקרב "גדודי/חטיבתי" – קרב הקיים רק במציאות שטח האימונים.
  - (2) הארטילריה, ההנדסה והתחזוקה האוגדתיים מתאמנים ל"קרב הארטילרי", "ההנדסי", או "התחזוקתי" – כמאמצים מנותקים, עצמאיים למעשה.
  - (3) מפקדת האוגדה – המפקד ומטהו – לומדים לתפוס את הקרב האוגדתי במושגי אימונים ותרגילים שלדיים או "משחקי מלחמה", שבהם ההגעה "לפתרון הנכון" היא בדרך כלל "סוף", שעה שבמלחמה היא בדיוק רק ההתחלה.
- מושגית, התוצאה הגרועה והרת השלילה ביותר היא, שתפיסת הזמן והמרחב האוגדתית – שהיא "שדרת" – תהליכי עיצוב "תמונת המצב" ו"הערכת המצב" –



התעשייה הביטחונית

יזבל למדינת ישראל

בכלל מסגרת אוגדתית של ממש, הבטיח האימון הנפרד שכל מרכיב באוגדה יתאמן בסידור רב-שנתי נפרד, כך שייווצרו ויונצחו פערי רמה, פערי עדכון והבדלים בתפיסות, בשיטות ובנהלים.

## הכפפת גרף האימונים לגרף התעסוקה המבצעית

על פי תפיסת האימונים – ותוצאותיה – אכן לא היה כל טעם לראות את האוגדה הקבועה כ"קבועה", ולא הייתה כל מניעה להתייחס אליה כאל מסגרת אדמיניסטרטיבית בלבד, חסרת כל משמעות מבצעית, המאגדת בתוכה, כ"מאגר", יחידות-משנה מסוגים שונים – אשר כל אחת מהן תתפקד בכל מסגרת "זרה" באותה מידה של יעילות (או אי-יעילות) כמו במסגרתה ה"קבועה" – כביכול. לכן אך טבעי היה הדבר, שממש ערב מלחמה/מצב חירום יאורגנו כוחות השדה לקרב בציוותי כוחות אד-הוק – כאוגדות וכחטיבות "משימתיות" לכל דבר.

צה"ל שילם את מלוא העלות של "קביעות" האוגדות – אבל ויתר על כל יתרון שהוא הטמון בו, ועוד הפסיד את ההפסד הנוסף, שבהיותו מושתת על תפיסת ה"קביעות" ויוצא למלחמה מאורגן על טוהרת ה"משימתיות" – נוצרה התחושה כי "האוגדה פשטה את הרגל".

## הכתבת גרף האימונים על-יד גרף התעסוקה המבצעית – בסיס ל"מנטליות הבט"ש"

אף בקבלנו כי בסדר החשיבות קודם תפקוד תעסוקה מבצעית לתפקוד האימונים – אין כל צידוק או הכרח, שגרף התע"ם יכתיב את גרף שיבוץ האימונים של היחידות בסד"כ, במקום שהאחרון, ככלל, יכתיב את הראשון. השפעה זו על קלקוליה מנציחה את עצמה משום שגרף שנה זו נבנה כהמשך לגרף של השנה שעברה, וישמש בסיס לגרף השנה הבאה. התוצאה: חיזוק, אם לא מתן "נימוק"/"צידוק", לשבירת האוגדה לצורכי אימונים – על כל המשתמע מכך (האוגדה הופכת משלמות מבצעית-תפקודית אחודה ל"מאגר אדמיניסטרטיבי" גרידא של "ערימת" יחידות מסוגים שונים).

מתעוותת מאוד, בעיקר מפני שאי אפשר "לביים" מושגי זמן-מרחב של מורכבות מסוג השלמות האוגדתית, אלא באימונים בסד"כ מלא. מעצם מהותם, מתאימים תרגילים שלדיים למיניהם לבדיקת רעיונות או פתרונות מבצעיים או להטמעתם, אבל בשום פנים לא כאורה פיקוד ושליטה.

ככלל, עקב "שעון התרגיל", מושגי הזמן והמרחב של מפקד האוגדה, של מטהו וגם של הדרגים הממונים, כפי שהם נוצרים ומוטמעים באימונים ובתרגילים, מהירים (קצרים) בכמה סדרי גודל מן המושגים והקצב הפנימיים האמיתיים בשדה הקרב. קשה להפריז במשמעות עיוות זה או בהשלכותיו.

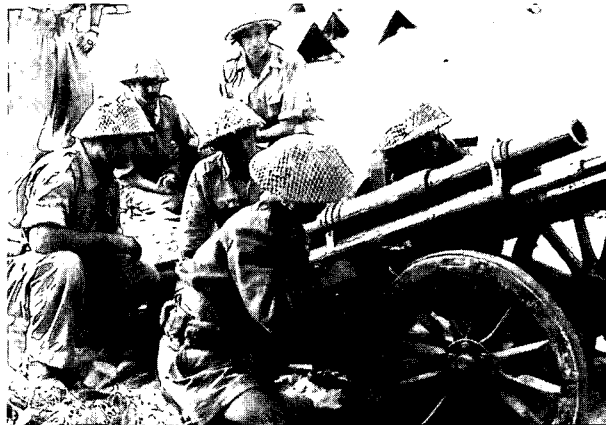
האמור לעיל חל על כל מסגרת האוגדה, תהא צורתה המסוימת אשר תהיה. אבל בצה"ל, שבו אמורות האוגדות המשוריינות – עוצבות ההכרעה – להיות "קבועות", חמור הדבר במיוחד.

האוגדה הקבועה הוקמה בצה"ל לאחר כעשרים שנות לבטים. כוחות בסדר גודל אוגדה הופעלו, במאמץ משותף, כבר במלחמת העצמאות. ב"קדש" (1956) הופעלו שתי אוגדות משימתיות. לאחר מלחמת ששת הימים הוחלט להפוך את האוגדה ל"קבועה". ההחלטה הייתה כרוכה בגידול כמותי מרחיק לכת במפקדת האוגדה בכלל, ובתוך זה הקמת מסגרות ותקורות של אגדי הארטילריה והתחזוקה "האוגדתיים" כמסגרות קבועות.

יתרונות הקביעות עצומים. במיוחד כאשר, בנסיבותינו, תקופת המעבר שבין רגיעה לבין מלחמה קצרה מאוד ואינה מאפשרת היכרות הדדית ופיתוח והטמעה של נוהלי עבודה ולחימה משותפים.

בפועל, כבר במבחנה הראשון – מלחמת יום הכיפורים – התמוטטה תפיסת האוגדה הקבועה לחלוטין. כל אוגדה הורכבה מחטיבות לא-אורגניות, שהורכבו מגדודים לא-אורגניים, שבמידה רבה הורכבו אף מפלוגות לא-אורגניות.

הסיבה להריסת התפיסה – אשר הפכה למבוזבזות במידה רבה את ההשקעות (הכב-דות) במעבר לאוגדות "קבועות", הנה תפיסת אימונים שהבטיחה מראש את התפוררות האוגדות על-ידי אימון גורמי המשנה לעצמם. מלבד היותו ערובה ודאית לכך שלא תיווצר



אלו ההשפעות השליליות ביותר של הבטי"ש על ההכנה ועל הכשירות למלחמה הממשית, שהיא המכרעת, ובה יש לראות אחת הסיבות העיקריות לכך, שצה"ל רגיל להיכנס למלחמות כשהוא עדיין שקוע מדי ב"מנטליות הבטי"ש", וגרוע מכך – בארגון ובעיקר בסדרי שליטה וניהול "מוכווני-בטי"ש".

ארגון מערך האימונים היחידתיים על גרף, המשבץ כל יחידה – ואף כל יחידת-משנה בנפרד ועל פי "שמה הפרטי", הוא כה מורכב ומסובך, עד שמרווח הגמישות בו אפסי. מוסיפה לנוקשות הכתבת גרף האימונים על-ידי גרף התע"ם. התוצאה: די באירוע חריג כלשהו – מלחמה או אף תקופת כוננות – כדי למוטט את כל הגרף. וכך, כאשר מתעוררת דרישה להחשת קצב האימונים או להכפלת כמות המתאמים – למשל, עקב ההכרח להטמיע במהירות, בתוך שנת אימונים אחת, את לקחי המלחמה היותר חיוניים/קריטיים לכל סד"כ כוחות השדה או לרובו – אין כל אפשרות לעמוד בדרישה, ואפילו לא בחלקה (אלא, כמובן, במחיר "אלתורים" יקרים, בעייתיים – וככלל, בעלי יעילות מפוקפקת).

ליקוי עקרוני, המתבטא וקשור סציפית בכשלים שמקורם/ביטויים באי-ביסוס ארגון האימונים על האוגדה הוא כפילויות בגיוס מילואים. כל פעילות אוגדתית – החל מתרגיל גיוס של הסד"כ האוגדתי המלא וכלה באימוני מפקדות האוגדה – נדרשת להתבצע במישור האוגדתי הנפרד, אף שהיא כבר מתבצעת ב"חלקים" במישור יחידות-המשנה. מדובר בכפילות, המגלמת בזבוז כפול או משולש. גורמי האוגדה – מפקדתה, בראש ובראשונה, וכן גורמי המעטה האוגדתי, בתחומם, אם ירצו לפקח על אימוני גורמי המשנה ו/או להשתתף בהם, יהיה עליהם להתייבב לשמ"פ בתקופת כל אימון חטיבתני, ובנוסף, כמובן, באימון הייעודי שלהם (ולגבי המפקדים הסדירים – הכפילות/השילוש דומים, הגם שמדובר בבזבוז-זמן "סתם", לא דווקא בהוצאת סרק של ימי

מילואים). גם בתמורה לא סבירה זו התוצאות אינן יכולות להיות יעילות במיוחד. אף אם יתגייסו לשלוש-ארבע תקופות מילואים בשנה, בכל אחת מהן לא יזכו אלא לראות אימונים חטיבתיים, ולא יוכלו להשפיע עליהם ו/או להשתתף בהם כגורמים אוגדתיים, המפעילים השפעה/השתתפות אוגדתית אמיתית.

לסד"כ המתאמן תרומה מוגבלת לסד"כ הכוננות של צה"ל. כיוון שמדובר באימוני חטיבות/

גדודים, שהם חלקי אוגדה ואינם יכולים להישאר כשירים ומוכנים ללחימה בלא אלמנטים של סיוע קרבי וסיוע מנהלתי, החיוניים להם (שכולם "אוגדתיים") – סד"כ האימונים של צה"ל (ניכר ככל שהינו בכל פרק זמן נתון) אינו ניתן למיצוי מלא לעניין עוצמת סד"כ הכוננות של צה"ל. לזה יש השלכה "מתונה" – בזכות וכפילות "סתם": כאשר מתעורר הצורך להגדיל את סד"כ כוחות השדה בתקופת כוננות, יש לגייס את סדר הכוחות הנדרש, בנוסף לסד"כ המילואים הנמצא באימונים. ובנוסף – השלכה מרחיקת לכת: אפשר כי הימצאות אוגדת מילואים שלמה בסד"כ הפעיל עקב היות האימונים מאורגנים על בסיס אוגדתי, תחסוך הגדלת הסד"כ הסדיר, במידה שהגדלה זו נובעת מצורכי כוננות.

## באימונים הדגש על התוצאה במקום על התהליך

כשל זה הוא מהותי, כלומר מכשיל ומקלקל גם בלא קשר ישיר לכשלים האחרים ולשאלות האחרות של מציאותיות אימונים בתפיסה הקיימת. אבל שאר הכשלים מתאפשרים, ו/או מתחזקים, מפני קיומו של כשל זה.

ראינו כי לעניין "המישור הדומיננטי" באימונים מתחייב זיהוי עם המושגים שבשדה הקרב האמיתי ("באימונים כמו במלחמה"). המישור הדומיננטי יהיה היחידתי-טקטי. אך לעניין היחס שבין "השגת המשימה" לבין אורח השגתה מתהפכות היוצרות:

1. בקרב "השגת המשימה" היא העיקר והתכלית, ולאורח השגתה חשיבות משנית.
2. באימונים – הכהנה לקרב – "המשימה" ו"השגת המשימה" ("כיבוש היעד") אינם יותר מאשר כלים מתודיים גרידא (המשמשים לציין תחילה, או גמר,



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

37





ויכול להיראות ולהימדד – אך ורק כאשר מתעלמים לחלוטין מן ה"הצלחה" (המובטחת בדרך כלל מראש) ומתרכזים אך ורק בתהליכי הביצוע ובאורח הפעולה וההפעלה.

(הסבר אפשרי לתופעה: במישור החילי-טכני התוצאה "ההצגתית" אכן משקפת, במידה רבה, את איכות הביצוע. (הפגיעה במטרה או חיסול שורת המטרות אכן משקפת נכוחה את רמת תותחנות הטנקים של הצוות הבודד או של מחלקת הטנקים כיחידת-אש).

## האימון היחידתי – בוחן אישי למפקד במקום מכשיר לפיתוח ולבחינה של הכשירות היחידתית

כפועל יוצא הכרחי מהיפוך היוצרות ומהפיכת "השגת המשימה" התרגילית מאמצעי מתודי לתכלית האימונים ועיקרם – ובהיות טבע האדם כפי שהוא:

\* האימון משמש לבדיקת רמת המפקד ונתפס כ"בוחן אישי" שלו, במקום לשמש מכשיר לפיתוח כשירות היחידה ובחינתה.

\* כיוון שמוטל על המפקד "להצליח בבוחן" – כלומר "להציג יפה" ו/או "לכבוש את היעד" – הוא נלחץ "לעשות הכול" כדי להבטיח את ההצלחה המבוקשת גם במחיר של הזנחת התהליך/אורח הביצוע, "מריחתו", או אפילו קלקולו עד לעיוותו.

\* לחיזוק עיוות האימון תורמת רבות המפקדה הממונה, שלה אינטרס ברור "בהצלחת ההצגה"; ובכך תורמת לפגיעה בכשירות פקודה.

\* בשיטה זו מובטח, כי רוב ההשקעות באימונים היחידתיים יוצאו, לאמיתו של דבר, ל"אימון" המפקד. זאת אומרת, יועמדו לרשותו ל"הצלחה בבוחן" – במקום לתכלית המוצהרת, שהיא בראש ובראשונה, פיתוח כשירות

היחידה, ו/או בחינת כשירותה.

\* תוצאת לוואי נוספת: רמת הכשירות של כל יחידה ומפקדה, כפי שהיא רשומה אצל האחראים לסד"כ המבצעי של צה"ל לצורכי תעסוקה מבצעית או מלחמה – ובמידה שהיא מתבססת על הערכת אימוני היחידה – אינה בהכרח מדויקת או מציאותית, אבל הפער יכול להתברר לאשורו רק במלחמה.

של שלב, מהלך או תהליך, ותו לא), והתהליך – אורח הביצוע – הוא העיקר והתכלית.

3. "התכלית" באימונים אינה "כיבוש היעד", אלא "הביצוע הנכון" – כלומר היישום הנכון של התו"ל באמצעות היחידה המתאמנת להקניית יכולת יחידתית לבצע את המשימות האופייניות ליחידה (על פי גודלה, הרכבה, סוגה וכו') ו/או לבצע משימה ספציפית כלשהי. באימונים, אם היעד נכבש ואורח הביצוע שוגה או לקוי – המאמץ כולו הוא בבחינת כישלון ובזבוז. בקרב, אם היעד נכבש, המאמץ מוגדר "מוצלח", אפילו אם נעשו במהלכו כל השגיאות האפשריות.

בתפיסת האימונים הנוכחית "המשימה/השגת המשימה" היא העיקר והתכלית. את ההערכה – לגבי המפקד עצמו וכן לגבי כשירות היחידה – קובעים, בעיקר, על פי הצלחת "כיבוש היעד" התרגילי ("ההצגה" או "תרגיל האש") תוך התעלמות מאורח הביצוע או ייחוס חשיבות משנית לו.



זאת אף שברור, כי הצלחת "ההצגה" (כיבוש היעד התרגילי) אינה מעידה ולא כלום על רמת המפקד ועל יכולתו או על כשירות היחידה: מפקד גרוע ויחידות בכשירות אפס יכולים להצליח ב"הצגות" וב"כיבושי יעדים" תרגיליים – לא פחות מאשר מפקד מעולה עם יחידה בכשירות-אמת של שיא.

הפער בין שני המפקדים ושתי היחידות מתגלה –

## חניכה

החונך האמיתי והיעיל שביעילים הינו רק המפקד עצמו, לא חונך "מקצועי" / חיצוני. בפיקוד שדה הקרב, בעיקר בדרגים הנמוכים, יש מן "החניכה" הרבה יותר מאשר מן השליטה או "המצביאות" באימונים. החניכה מאפשרת למפקד, בצורה הטובה ביותר, להכיר את אנשיו, להשפיע עליהם מעצמו ובעיקר להקנות להם מניסיונו ולהפוך את יחידתו לשלמות מבצעית אחת, שהוא בראשה.



כאשר קיים ופועל חונך מקצועי/חיצוני, והוא המשגיח, מתקן השגיאות והמנחה ישירות את הכפופים – הוא בא במקום המפקד; ולמעשה מנטרלו, על כל הכרוך בכך.

סיכומים בסוף האימון הם "בית-משפט" חסר ערך מעשי וחסר תועלת מתודית. השיטה הנהוגה גורסת סיכומים בסוף האימון, כאשר הסיכום הקובע "הרציני" נערך לאחר סיום האימון, בכל הדרגים ובכל סוגי האימון. סיכומים "לאחר מעשה" בסיום האימון ערכם ליחידה המתורגלת, על מפקדיה, אפסי למעשה: לקחי האימונים, המנותחים והמופקים בסיכום, כבר לא יתיישמו – משום שהיחידה תשוב ותתאמן רק כעבור שנה או שנתיים.

לכן, מטבעם, סיכומים כאלה אינם יכולים להיות מכוונים להנחות ולתקן עשייה קונקרטי; וממילא הם לובשים צורה של "חוות-דעת"/"ציונים-על-ביצוע" – מה שמועיל בעיקר, או רק, לחזק את תפיסת האימון ואת היחס אליו כאל "בוחרן אישי" על הרע הכרוך בכך. הערכת היחידה (ומפקדה) באימונים אינה משקפת את הכשירות והיכולת האמיתיים. כאשר באימונים העיקר הוא "השגת המשמיה" התרגילית וכאשר האימון אינו בודק את ביצועי היחידה, אלא משמש "בוחרן אישי למפקד"; וכאשר מצטרפים לכך כשלים מתודיים נוספים – הערכה של כשירות היחידה (ובחשיבות פחותה, לענייננו, גם הערכת כושר המפקד ויכולתו לשלוט על

יחידתו) כמעט שאינה מציאותית ומדויקת.

בנפרד, ובנוסף: כושרה האמיתי של האוגדה בא לביטוי רק בפועלה במלוא הסד"כ הרגיל שלה, וכאשר ביצועי יחידות-המשנה יכולים להגיע לאופטימום, וגם להימדד, אך ורק כאשר הם מופעלים על-ידי האוגדה. הערכת כל אלה, שלא על פי אימונים אוגדתיים בסד"כ מלא/מלא בעיקרו, נדונה מראש כמעט בהכרח להיות בלתי מציאותית, או נכונה בחלקה בלבד.

ההגדרות נכונות אולי יותר למפקדות הגיס, הפיקוד והמטכ"ל המתאמנות/מתרגלות עוד פחות מאשר האוגדה, ואימוניהן חסרים גייסות.

## סיכום

סיבות הליקויים שלעיל על פי מבחנם במבצע "שלום הגליל" אינן בתורת הלחימה (כשפעלו לפיה, היא ענתה על הצרכים ועל הציפיות), או באמצעים שעמדו לרשותנו (ענו לצרכים בכמותם ובאיכותם). גם מבנה הכוח וארגונו הוכחו עקרונית כנכונים והכשרת הפרט (לוחם ובעל תפקיד במטה) הוכחה כעומדת ברמה טובה.

האימונים – כגורם הבלעדי לשילוב כל הגורמים האלה במקשה אחת – קרסו במבחן המלחמה, והוכחו כנקודת התורפה בעשייה למען השגת הכשירות המבצעית. התאמת מתכונת האימונים כדי שתאפשר לשלב את מרכיבי היסוד האלה היא לקח חיוני, שמשמעו שינוי תפיסת האימונים, תכניה ותוכניה כנדרש.



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

39